

Таблица 5 – Регресійна статистика

Множинний R	0,999999783
R-квадрат (коефіцієнт детермінації)	0,999999567
Нормований R-квадрат	0,999999409
Стандартна помилка	727,504425
Спостереження	16

1.Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.

2.Решение экономических задач на компьютере / А.В.Каплан, В.Е.Каплан, М.В.Мащенко, Е.В.Овечкина. – М.: ДМК Пресс; СПб.: Питер, 2004. – 600 с.

3.Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности / Т.С.Клебанова, Л.С.Гурьянова, Н.Богониколос, О.Ю.Кононов, А.Я.Берсуцкий. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 312 с.

4.Наконечный С.І., Терещенко Т.О., Романюк Т.П. Економетрія. – 2-ге вид., доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2000. – 296 с.

Отримано 08.05.2007

УДК 693.54

Л.С.МАРТЮШЕВА, канд. екон. наук, А.В.КУЧЕРУК

Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗВОРОТНЬОГО ЗВ'ЯЗКУ МІЖ КОУЧЕМ ТА УЧНЕМ

Пропонується методичний підхід до організації та оцінювання результатів співпраці між коучем та учнем.

Висока продуктивність праці в кожній організації тісно пов'язана з наявністю висококваліфікованого та досвідченого персоналу. Його підбір здійснюється співробітниками відділу кадрів чи іншими відповідальними особами (наприклад, керівниками підрозділів). Але не менш актуальною залишається проблема, окрім формування кадрового складу, їх навчання, підготовка і систематична перепідготовка та підвищення кваліфікаційного рівня. Одним з нових способів підготовки та перепідготовки фахівців, ще недостатньо освоєного практикуючими менеджерами, є коучинг – нова технологія роботи з персоналом. Окремі аспекти щодо її застосування викладено у дослідженнях закордонних та вітчизняних учених [1-6]. Однак все ще не вирішеними до кінця залишаються ряд проблем, серед яких і проблема оцінювання коучем і підлеглими результатів їхньої співпраці.

В таблиці наведено узагальнення ключових характеристик поняття «коучинг», представлених у науковій літературі:

№ п/п	Автор	Ключові якісні характеристики поняття «коучинг»
1	Огнев О.С. [1]	Партнерство, засноване не на підзвітності однієї людини іншому, а підтримка його в досягненні цілей, або застосування певної дисципліни, спрямованої на зміну небажаних дій
2	Максимов В.Є. [2]	Досягнення екстраординарних результатів, в умовах змін, складних, взаємозалежних систем і конкуренції
3	О'Ніл [3]	Взаємодія між людьми
4	Вагін І.О. [4]	Збільшення широти погляду клієнта, прояснення йому мети, розвиток нових компетенцій та прагнення домогтися благополуччя чи бажаних результатів
5	Кічаев А.В. [5]	Бесіда, мистецтво створення такого простору, у якому коуч і учень можуть ефективно співпрацювати
6	Самоукіна Н., Туркулец Н. [6]	Інструмент або набір інструментів, якими повинен майстерно володіти коуч

Кожне з наведених визначень коучингу має свої особливості. Зокрема, перше визначення не можна вважати коректним, оскільки воно швидше відповідає такому поняттю як наставництво. У другому визначенні вказана тільки мета, але не вказані шляхи її досягнення. Третє визначення не містить основної складової коучингу – інструментів взаємодії між коучем та підлеглим. У четвертому визначенні вказується на те, що коуч визначає мету підлеглого, а це не завжди так: підлеглий може сам ставити перед собою певну мету, але не знати, яким шляхом її можна досягнути. У п'ятому визначенні вказано, що це бесіда у сприятливому просторі.

Найбільш коректним є визначення, представлене в роботі [6], автори якої вважають, що коучинг – це майстерність коуча, його методів та інструментів впливу на учня. Але його слід конкретизувати та доповнити рядом сутнісних характеристик, які є у визначеннях інших науковців (таблиця). На наш погляд, під коучингом слід розуміти набір інструментів і методик, які використовує певна особа для розкриття потенціалу іншої особи з метою максимально ефективної реалізації останньою власних можливостей, що сприяє більш продуктивному досягненню заданих результатів. Таке визначення підкреслює особливі вимоги до коуча – майстерність у використанні набору спеціальних методів та інструментів для розкриття потенціалу та спонукання особи до рішучих дій чи до їх припинення.

Коучинг, у певному розумінні, можна розглядати як один з особливих способів навчання. В своїй основі воно зводиться до оволодіння та закріплення людиною первинних знань та навичок. Ефективність навчання, а значить і ефективність коучингу, забезпечується системою факторів (умов) (рис.1).



Рис. 1 – Фактори (умови), які забезпечують ефективність програм навчання: спілкування коуча та учня

Слід зазначити, що в процесі навчання, як звичної технології передачі знань від учителя до учня, вказані фактори діють в односторонньому напрямку: учитель → учень. Співпраця ж у системі «коучинг» повинна підпорядковуватись принципам рівноправності та рівно відповідальності співбесідника. Тому ефективність програми співпраці коуча та підлеглого забезпечується тим, що обидва повинні бути однаково відповідальні за дотримання вказаних умов.

По відношенню до коучингу як особливої технології навчання, фактори (умови), які забезпечують його ефективність, мають такий зміст:

1. Коуч та підлеглий повинні однаково розуміти мету програми, усвідомлювати, яким чином їх спілкування підвищить продуктивність кожного з них і, тим самим, їхнє власне задоволення своєю роботою.

2. Обидві сторони повинні дбати про забезпечення сприятливої атмосфери в процесі спілкування, не порушувати межі інтересів та особистісних характеристик.

3. Коучинг-навчання повинно будуватись з дотриманням основного його принципу – послідовність та етапність. Це вимагає визначення наперед та корегування сторонами елементів процесу спілкування за двома характеристиками: зміст теми спілкування та термін його продовження. Процес спілкування коуча та учня носить циклічний характер, його можна подати наступним чином (рис.2).

Щоб цей цикл спілкування не розірвався, слід особливу увагу приділити фактору зворотнього зв'язку, що є четвертою умовою і складовою у системі спілкування коуча та учня.

4. Четверта умова пов'язана з тим, що обидві сторони повинні бути відповідальними за результати спілкування, а це вимагає дотримання особливих процедур. Оскільки коуч не є просто вчителем для свого співбесідника, який використовує здебільшого авторитарний

стиль спілкування, то для контролю за його результатами можна використовувати методичний підхід, що ґрунтується на співставленні оцінок коуча та учня щодо результатів спілкування за окремими етапами.

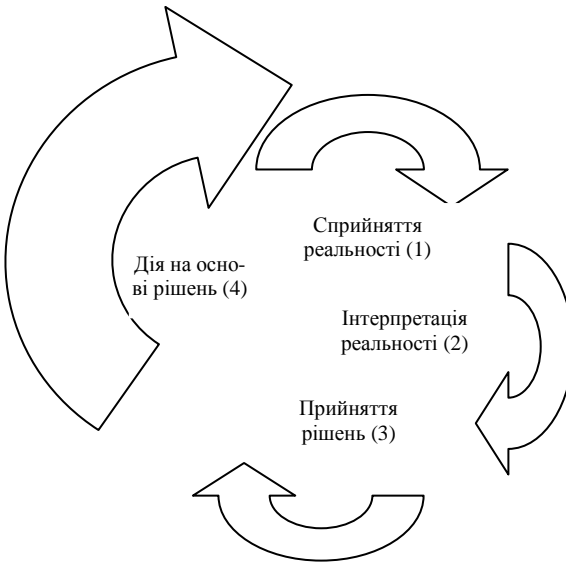


Рис.2 – Циклічний характер спілкування коуча та учня

Таке співставлення доцільно реалізовувати з використанням письмового викладення думок. При цьому кожен із співбесідників описує, яких позитивних результатів він досяг і які питання залишились ще невирішеними чи проблемними.

Зміст інформації, яку викладає коуч, повинна стосуватись того, як він, по-перше, оцінює результати досягнуті учнем, по-друге, як він оцінює свою роботу. Особливо важливо, щоб він висловив думку відносно того, що було сприйнято учнем, що залишилось ще поза його увагою на даному етапі тощо.

Зміст інформації учня повинен мати такі елементи: як він оцінює результати, отримані за кожним з окреслених етапів; що сприяло і що заважало досягненню позитивних результатів; на які слова, дії чи зауваження коуча він звернув увагу в процесі співбесіди тощо.

Обов'язковою умовою таких письмових викладень повинна бути процедура самооцінювання прийомів навчання: які з них на думку сторін були сприйняті іншою стороною, а які було відкинуто і чому.

Співставлення думок щодо розвитку можливостей, навичок,

умінь (рішучості, сміливості, зміни поведінки з пасивної на більш активну чи навпаки), яких набув учень, дозволить обом сторонам однакового оцінювати досягнення та визначати проблемні зони, коректно корегувати поведінку кожної сторони для продовження ефективної співпраці.

Очевидно, що така форма оцінювання результатів спілкування повинна здійснюватися за згодою обох сторін.

До питань, що виносяться для самооцінювання, можна віднести, наприклад такі:

а) для учня:

- На які результати ви сподівались?

- Чи влаштовує вас послідовність дій коуча?

- Чи готові ви рухатись далі у досягненні мети, або бажаєте припинити будь які дії?

- Тощо;

б) для коуча:

- Яких результатів бажає досягнути учень?

- Наскільки вдало проведено співбесіду?

- Наскільки учень просунувся вперед, щодо досягнення мети (результату)?

- Тощо.

Після отримання результатів співставлення точок зору, коуч та учень повинні брати до уваги оцінки та висновки опонента. Особливо обом слід звернути увагу на ті перешкоди, які призупиняють просування їх до мети і корегувати свої подальші дії. Процедура співставлення точок зору дуже важливо здійснювати так, щоб кожна сторона оцінювала не тільки дії іншої, а й давала самооцінку своїм власним діям (чи бездіяльності). Така оцінка повинна бути максимально об'єктивною, щоб зрозуміти:

а) коучу – які інструменти (елементи майстерності), для досягнення позитивного результату було використано вдало, а які треба змінити;

б) учню – якими порадами коуча він скористався, а на які не звернув уваги, але вони є важливими у досягненні поставленої мети.

Високих результатів від використання технології коучингу можна досягнути за умови дотримання наступних принципів, які забезпечують ефективність співпраці у системі зворотнього зв'язку (рис.3).

Сутність викладених принципів полягає у наступному.

Принцип довіри означає, що позитивні результати можуть бути досягнуті, коли незалежні співбесідники довіряють як своїм висновкам та оцінкам, так і висновкам та оцінкам опонента.

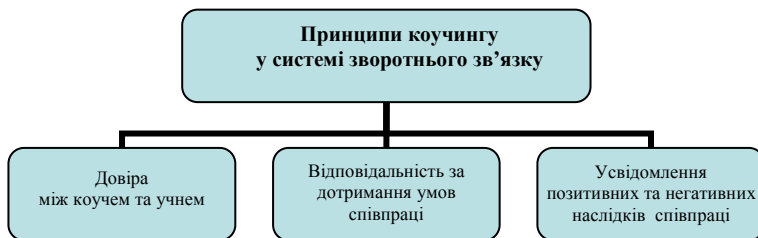


Рис.3 – Принципи коучингу, яких слід дотримуватись у системі зворотнього зв'язку

Дотримання принципу відповідальності полягає в тому, що коуч в процесі спілкування не повинен тиснути на учня. Коуч повинен усвідомлювати, що він є не реальним, а віртуальним керівником. Учень у свою чергу повинен розуміти, що прийняте ним рішення є його власним, і якщо воно не приведе до позитивного результату, то в цьому немає провини коуча.

Сутність та зміст принципу усвідомлення означає зібраність і ясність сприйняття фактів і інформації обома сторонами та здатність визначити, що саме відноситься до предмету їх спілкування, а що не відноситься. Таке усвідомлення містить у собі самоусвідомлення.

Отже, реалізація впровадження нової технології роботи з персоналом у доповнення до викладених рекомендацій потребує свого розвитку, зокрема встановлення частоти співставлення записів щодо власних спостережень та самооцінки коуча та учня. Вимагають конкретизації та уточнення питання, на які повинен відповісти коуч та учень для підвищення рівня сприйняття реальності. Очевидно, що ці питання є індивідуальними для кожної пари співбесідників та для конкретних тем (мети) їх спілкування.

- 1.Огнев О.С. Организационное консультирование в стиле коучинг. – СПб.: Речь, 2003. – 168 с.
- 2.Максимов В.С. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб.: Речь, 2004. – 230 с.
- 3.О'Нил. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. – СПб.: Речь, 2003. – 181 с.
- 4.Вагин И. О. Как стать первым: Практический коучинг по-русски. – М.: Феникс, 2003. – 190 с.
- 5.Кичаев А.В. Технологии достижения целей: PR-пособие в стиле коучинг. – М.: ГроссМедиа, 2004. – 240 с.
- 6.Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг. Ваш проводник в мире бизнеса. – СПб.: Нева, 2004. – 210 с.

Отримано 08.05.2007